

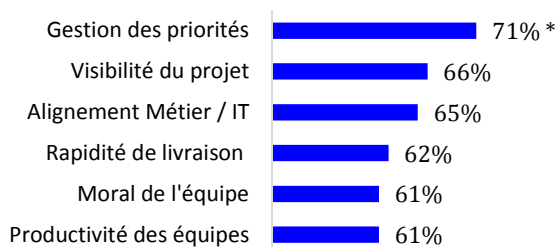
Pourquoi mesurer sa maturité Agile ?

84 % des entreprises déclarent avoir un niveau de maturité insuffisant sur l'agilité¹. Dans un environnement économique qui contraint à être de plus en plus flexible afin de rester concurrentiel, les approches Agiles apportent une réponse à ce besoin d'adaptabilité et les entreprises sont de plus en plus nombreuses à les adopter. Si les approches Agiles permettent des gains, leur mise en œuvre et la transformation induite pour les organisations est complexe, et le manque de maturité se traduit par des difficultés opérationnelles très concrètes.

Les approches Agile sont sources de valeurs pour les projets et les entreprises...

Les pratiques Agiles se sont largement diffusées dans le quotidien des entreprises. Ainsi, 43% d'entre elles déclarent exploiter largement le concept d'Agilité, tandis que 45% l'utilisent partiellement et seulement 10% ne l'utilisent pas du tout au sein de leur équipe de développement¹. Ces pratiques sont donc utilisées dans la plupart des structures avec un degré de maturité plus ou moins élevé.

Type de gains déclarés par les entreprises :



* Part des répondants ayant indiqué bénéficier de ce gain

Parmi des gains comme la rapidité de livraison ou la productivité, qui sont recherchés directement par les directions qui ont mis en place des approches Agiles, on constate également des bénéfices indirects comme l'amélioration du moral des équipes projet, plus impliquées et autonomes, ou encore l'amélioration de la visibilité des projets menés. Les approches Agiles sont pleines de vertus. Bien appliquées, elles remportent généralement le succès au sein des organisations.

Si l'étude Freeform Dynamics met en avant ces vertus, elle souligne également les limites des organisations dans leur mise en place de l'Agilité : faible implication des utilisateurs finaux, intégration insuffisante des métiers dans les réflexions, manque de formation des parties prenantes sont autant d'écueils qui freinent les entreprises.

... qui rencontrent des difficultés dans leur mise en œuvre

Attirées par la promesse d'un monde meilleur et souvent poussés par des directions mal ou peu informées, nombreuses sont les entreprises à tenter d'adopter les approches Agiles.

Pourquoi faire de l'Agile et comment choisir les projets ?

On rencontre aujourd'hui des structures où la mise en place de l'Agilité a été imposée par la direction, par effet de mode ou volonté marketing. On trouve alors souvent des projets estampillés Agile qui empruntent un morceau ou un autre, sans réellement prendre la mesure de la transformation nécessaire et des impacts sur les équipes et le management. Le résultat n'est pas, en général, à la hauteur escomptée, avec l'effet secondaire indésirable de décourager les collaborateurs et les managers vis-à-vis de la transformation Agile !

Un accompagnement à la mise en place de l'Agilité permet d'analyser la situation de départ, les projets pertinents et éligibles, et de construire un plan de transformation qui prenne en compte les aspects culturels et humains avant tout.

Comment piloter des projets Agile ?

Pilotage et Agile ? Si ces notions peuvent paraître antinomiques au premier abord, on constate souvent des projets en échec parce que non pilotés. Nous avons la conviction qu'il est essentiel de mettre en place un reporting projet, sans nuire aux rouages essentiels de l'Agilité que sont l'auto-organisation et la confiance. Un management informé de l'avancement d'un projet et formé à l'Agile (notamment à la notion de pilotage par la capacité)

¹ Freeform Dynamics, Février 2018

ne peut que mieux comprendre la situation, ce qui renforce *in fine* l'autonomie de l'équipe.

Difficile de débloquent un budget sans savoir ce qu'on va obtenir

Derrière les réticences à l'Agilité se cache souvent la peur du « chèque en blanc ». Les enveloppes à allouer sont parfois conséquentes, et la sensation de prendre la décision à l'aveugle inquiète les équipes de direction. Le cadrage d'un projet est indispensable, même s'il est réalisé en Agile. Le cadrage doit simplement être adapté, notamment dans sa communication, afin de mettre en avant le niveau d'incertitude des propositions réalisées. On pourra également prévoir dès le démarrage des phases d'actualisation du cadrage et de repositionnement du périmètre du projet pendant la réalisation, ce qui vient renforcer le pilotage et la gestion de portefeuille de projets.

L'Agile comme un révélateur des difficultés rencontrées

Un projet Agile qui patine, une vitesse en dessous des prévisions, un périmètre qui évolue, et les démons reviennent : « on ne va pas y arriver ; et c'est de la faute de l'Agile ». Attention : le plus souvent, les difficultés rencontrées sont indépendantes de l'Agile : cette approche permet uniquement de voir les problèmes arriver au fur et à mesure par ses vertus d'inspection et de transparence. Si l'Agile, avec une remontée d'indicateurs issus de la réalité du terrain, permet la mise en place d'actions correctrices tout au long d'un projet, elle n'est pas une solution magique qui va gommer tous les défauts d'une organisation.

La bienveillance s'apprend

Dans un monde idéal les acteurs des projets Agiles sont souples et bienveillants. Les métiers comprennent la nécessité de réaliser les travaux techniques (*refactoring*, diminution de la dette technique...) et les équipes techniques comprennent les enjeux business qui sous-tendent les demandes qui leur sont soumises pendant le projet. Dans la réalité des entreprises, c'est plus compliqué, avec des équipes issues de découpages historiques métiers/MOA/MOE, des relations parfois tendues et de la méfiance. Il est alors aisé de retomber dans ses travers et montrer l'autre du doigt. Dans ces situations, l'intervention d'un coach Agile externe peut permettre d'apaiser les tensions par sa position neutre.

Une mise en œuvre impactant l'ensemble de l'organisation

Au-delà des équipes projets, c'est l'ensemble de l'écosystème des entreprises qui est bousculé par l'Agilité. Toutes les directions sont confrontées à de nouvelles pratiques et sont contraintes de s'adapter :

- Dans le processus RH des évaluations annuelles, c'est souvent le *Scrum Master* qui est amené à évaluer le travail d'un développeur faisant partie de son équipe Agile. Or il n'a techniquement pas un rôle d'encadrement mais d'animation de l'équipe. De plus dans cette situation on assiste souvent à un déplacement du rôle d'évaluateur du manager hiérarchique vers le manager opérationnel. Il faut accompagner les salariés et le management dans ces transformations
- L'Agilité a accéléré le développement des plateaux projets pour réunir les équipes Métier et SI. Or les équipes Métier sont rarement dédiées à 100% aux projets et conservent leurs postes opérationnels et leurs bureaux, à une époque où les m² sont rares et chers. Dans une approche plus pragmatique, l'exploitation d'outils comme JIRA ou Klaxoon, permet une collaboration efficace. Attention toutefois maintenir un contact en présentiel régulier est une clé du succès, et ces outils ne sont efficaces que s'ils sont maîtrisés par les acteurs.

Ces besoins de formation sont peu adressés, avec des équipes métier formées dans une entreprise sur six et la moitié des entreprises qui ne perçoit pas l'importance d'une telle formation².

Et vous, quelles difficultés rencontrez-vous dans la mise en œuvre de vos projets agiles ?

Magie ou calvaire, comment évaluer sa maturité et tirer le meilleur de l'Agile ?

Parfois présentée comme la solution à tous les maux, on voit au travers des difficultés rencontrées que l'approche Agile n'est pas une solution magique et requiert un apprentissage et la mise en œuvre d'un plan de transformation. Les entreprises ont entamé cette démarche avec plus ou moins de succès et ont une maturité variable

² Freefrom Dynamics, Février 2018

sur le sujet. Comment évaluer cette maturité et mettre les résultats au service de l'amélioration continue ?

Quelles problématiques aborder lors de l'évaluation de la maturité Agile :

- Quel est mon objectif principal ? La mise en place d'une Agilité idéale ou un fonctionnement pertinent par rapport à mon contexte ?
- Ma maturité actuelle me permet-elle d'apporter la valeur attendue (*time to market*, réactivité, travail collaboratif des équipes...) au sein de mon organisation, et quelles sont les indicateurs clés de mesure ?
- Quelles sont les points de souffrance que je peux améliorer avec des actions simples et peu coûteuses - *quickwins* ?

Quel que soit le niveau de maturité initial, chaque entreprise peut tenter l'aventure de l'Agile à la mesure de ses ambitions et de ses possibilités. Autrement dit, il n'est pas indispensable de se lancer tout de suite dans une transformation full Agile, il est possible de démarrer par un projet de moindre ampleur mobilisant une partie des collaborateurs, ou d'intégrer des *bests practices* Agile dans des projets en cycle en V. Par exemple, organiser des échanges réguliers sur le mode d'une démo rétro avec l'ensemble des parties prenantes permet de mettre en marche la collaboration IT/Métier avec confiance et transparence, piliers des approches Agiles.

L'Agile est un moyen et non une fin en soi. Nous avons la conviction forte que l'Agile doit être mise en place de manière pragmatique pour répondre aux enjeux de l'entreprise, qu'ils touchent au business ou à l'amélioration des conditions de travail.

L'OFFRE TALAN CONSULTING

Dotée d'une expertise Agile et métier issue du terrain, l'équipe Talan Consulting vous accompagne pour :

- Effectuer un diagnostic flash de la maturité de votre organisation et de vos projets Agiles à partir de critères pertinents : acculturation, organisation, architecture, compétences et objectifs pour adresser les points de douleur et mettre en avant des actions pragmatiques adaptées à votre organisation
- Coacher les équipes et le management aux approches Agiles afin de renforcer l'acculturation
- Accompagner vos projets Agiles avec des renforts sur les postes clés (Scrum Master, Product Owner ou Proxy)
- Mettre en place une gouvernance de portefeuille de projets mixant projets en V et projets agile

CONTACTS

Une équipe avec des expériences Agiles issues du terrain :

Guillaume Vachon, Manager

Guillaume.vachon@talan.com

06 30 26 19 20

Antoine Ydraut, Senior manager

Antoine.ydraut@talan.com

Karine Vigier, Senior Manager

Karine.vigier@talan.com

Aurélie Bruno, Manager

aurelie.bruno@talan.com